

## التحليل الاستراتيجي للمتعاملين السياحيين في الجزائر باستخدام تقنية ماکتور (MACTOR)

تاريخ استلام المقال: 2016/09/22 تاريخ قبول المقال للنشر: 2017/01/26

أ.غريبي فتحة جامعة جيجل - الجزائر

د. مبيروك محمد البشير جامعة جيجل - الجزائر

البريد الإلكتروني: fethia.gheribi@gmail.com

### الملخص:

تعتبر السياحة من القطاعات الاقتصادية المعقدة كونها تعتمد على عدد كبير من المتعاملين على غرار المتعاملين العموميين (الوزارة الوصية والأجهزة العمومية المسؤولة عنه)، الفنادق، وكالات السياحة والسفر، المستثمرين السياحيين... الخ، إذ تختلف استراتيجياتهم وأهدافهم، مما يخلق نوع من التعارض في المصالح من جهة والتكامل والاندماج من جهة أخرى، وهذا ما يؤثر على النظام السياحي ككل سواء إيجاباً أو سلباً.

لذا تهدف هذه الدراسة إلى تبيان طبيعة العلاقة التي تربط بين مختلف المتعاملين السياحيين في الجزائر من جهة، وتحديد المتعاملين المؤثرين في النظام السياحي الجزائري من جهة أخرى، وذلك بالإعتماد على التحليل الاستراتيجي باستخدام تقنية ماکتور.

ولقد توصلنا إلى أن موازين القوى تتمركز بيد الوزارة الوصية على القطاع، وأن المتعاملين السياحيين الاقتصاديين كالفنادق ووكالات السياحة والسفر والمستثمرين السياحيين ليس لهم تأثير قوي في النظام السياحي الجزائري بل هم تابعين له.

وعليه يجب تفعيل دور المتعاملين السياحيين الاقتصاديين في النظام السياحي الجزائري، من خلال اعتبارهم فاعلاً فعالاً في تحديد الخطوط العريضة للإستراتيجية السياحية الوطنية.

**الكلمات المفتاحية:** المتعاملين السياحيين، النظام السياحي، التحليل الاستراتيجي، تقنية ماکتور.

### Résumé:

Le secteur touristique est l'un des secteurs économiques les plus complexes. En effet, il regroupe plusieurs opérateurs touristiques, à l'instar de: les opérateurs publics, les hôtels, les agences touristiques, les investisseurs touristiques,... Ces opérateurs ont des objectifs et des stratégies divergentes, ce qui crée un conflit d'intérêt d'une part et de la

complémentarité et de l'intégration d'autre part, et ceci est ce qui influé sur le système du tourisme dans son ensemble, que ce soit positivement ou négativement.

A travers cette étude, nous allons identifier la nature de la relation entre les différents opérateurs touristique en Algérie, et leurs influents dans le système du tourisme algérien, sur la base d'une analyse stratégique, en utilisant la méthode MACTOR.

Nous avons déterminé que les rapports de force se concentrent au niveau du ministère chargé du tourisme, ainsi que les opérateurs touristiques économiques tels que les hôtels, les agences touristique et les investisseurs ne disposent pas d'une forte influence dans le système du tourisme algérien, mais ils sont dépendants à lui.

Donc, il faut activer le rôle des opérateurs touristiques économiques au système touristique algérien, à travers les considérer comme un acteur efficace pour décrire la stratégie nationale du tourisme.

**Mots clés: Opérateurs Touristiques, Système Touristique, Analyse Stratégique, Méthode MACTOR**

مقدمة:

أصبحت الجزائر تولى القطاع السياحي اهتماما كبيرا في ظل التحولات الاقتصادية الحاصلة في السنوات الأخيرة، خاصة أمام تراجع سعر البترول، حيث توجهت نحو تدعيم قطاعات أخرى خارج المحروقات قصد تنمية اقتصادها. وبغرض تحقيق السياحة لأهدافها التنموية فإنها تعتمد على مجموعة من المتعاملين بحكم طبيعة الخدمة والمنتج السياحي، إذ أن هؤلاء المتعاملين يشكلون في مجملهم نظاما، تربطهم ضمنه مجموعة من العلاقات (تكاملية، اندماج، تعارض، اتفاقيات،...)، حيث أن طبيعة هذه العلاقات تقوم على مدى توافق استراتيجيات المتعاملين فيما بينها، وبالتالي على كل متعامل سياحي العمل بكل الوسائل من أجل ضمان عدم تأثر استراتيجياته باستراتيجيات باقي المتعاملين وعليه بقاءه ضمن المؤثرين في موازين قوى النظام السياحي.

- إشكالية الدراسة: يضم النظام السياحي الجزائري عدة متعاملين باستراتيجيات وأهداف مختلفة، تربطهم علاقات متباينة حسب طبيعة مهام كل متعامل، وعليه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يتم تحديد موازين قوى المتعاملين السياحيين ضمن النظام السياحي

الجزائري؟

- **فرضية الدراسة:** للإجابة على التساؤل الرئيسي نقترح فرضية أساسية مفادها: تتحدد موازين قوى المتعاملين السياحيين في النظام السياحي الجزائري على ضوء الإستراتيجية السياحية الموضوعة من قبل الدولة.

- **أهمية وأهداف الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في تحديد موازين القوى في النظام السياحي الجزائري، من خلال معرفة مدى التنسيق بين مختلف المتعاملين السياحيين في الجزائر، مع إبراز أهم المتعاملين من حيث التأثير في النظام السياحي الجزائري.

- **منهج وأدوات الدراسة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بهدف تحليل واقع المتعاملين السياحيين في الجزائر، وتقنية ماستور كأداة معتمدة لدراسة استراتيجيات الفاعلين في أي نظام كان، وبالتالي معرفة تأثيرات وموازن القوى لمختلف المتعاملين السياحيين.

## I- السياحة كنظام متكامل للمتعاملين السياحيين

### I-1- مفهوم السياحة كنظام

السياحة هي "مجموع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد المسافرين خلال إقامتهم في أماكن غير التي يقيمون فيها من أجل التسلية أو أعمال أو لدوافع أخرى".<sup>1</sup> كما يمكن اعتبارها مجموعة من النشاطات والخدمات والصناعات التي تتولد عنها رحلة متكاملة: نقل، إقامة، مطاعم، محلات، ملاهي، وخدمات أخرى من أجل إرضاء الأفراد والجماعات الذين قاموا بالتنقل من أماكن إقامتهم المعتادة.<sup>2</sup> وبالتالي فإن السياحة هي التكامل والتنسيق بين مجموعة من الخدمات التي تقدمها مختلف الهياكل والمنشآت السياحية للسياح خلال مدة إقامتهم سواء الخدمات الأساسية: النقل، الإقامة، الإطعام، بالإضافة إلى الخدمات الترفيهية التي تقدمها المحلات والملاهي وغيرها، وهذا يعني أن السياحة من هذه الوجهة تعني مختلف الخدمات التي تقدمها المنشآت أو البلدان المستضيفة للسياح، بغرض تلبية حاجات ورغبات مختلف السياح وذلك حسب طبيعتهم وغرض زيارتهم وغيرها.

<sup>1</sup> - J.P Lozato-Giotart M.Balfet, **management du tourisme territoire system du production et stratégie**, 2<sup>ème</sup> Edition, Pearson édition, PARIS, 2007, P04.

<sup>2</sup> -C.R.Goeldner, J.R.Ritchie, **Tourism (principles, practices, philosophies)**, Eleventh Edition, Canada, 2009, P 06.



وعليه فالنظام السياحي يتكون من عدة فاعلين:

- المقومات السياحية (الطبيعية، الثقافية، البشرية).
- المتعاملين السياحيين (الدولة بمختلف هيئاتها، المتعاملين الاقتصاديين) واستراتيجياتهم.
- السياح (احتياجاتهم ورغباتهم وتوجهاتهم).
- السكان المحليين.
- العلاقات التي تربط مختلف الفاعلين.

وبالتالي فالنظام السياحي يبني على مجموعة من الاستراتيجيات والعلاقات التي تربط مختلف الفاعلين.

## I-2 - استراتيجيات المتعاملين السياحيين ضمن نظام سياحي

الفاعل "عبارة عن شخص أو مجموعة أو مؤسسة يسعى لتحقيق أهداف ويواجه تحديات، والذي يستطيع من خلال استراتيجياته وأنشطته التأثير في نظام معين."<sup>1</sup> بمعنى يمكن إطلاق مفهوم فاعل على كل متعامل داخل نظام معين يتأثر به ويؤثر فيه، من خلال مختلف الاستراتيجيات والسياسات التي يتبناها، حيث يقصد بإستراتيجية الفاعل ضمن نظام معين مجموع المواقف المعتمدة من قبله بهدف الحفاظ على مصالحه، إذ يقوم بتنفيذ دوره الإستراتيجي في إطار خلق علاقات (تعاون، اندماج، مواجهة، معارضة، تحاور...) بغرض تحقيق أهدافه<sup>2</sup>، ولهذا فإن المتعامل في أي نظام يملك مجموعة من الأهداف والوسائل التي يستخدمها كأداة لتنفيذ دوره داخل النظام.

وبما أن السياحة نظام فإن للمتعاملين السياحيين استراتيجياتهم الخاصة قصد التأثير فيه بحكم أنهم جزء مهم وفعال، وتختلف الاستراتيجيات باختلاف طبيعة المتعاملين السياحيين وأهدافهم، وبالتالي فإن ردة فعل المتعامل السياحي اتجاه إستراتيجية متعامل سياحي آخر تختلف، فقد يكون ايجابي مما يدعم هذه الإستراتيجية، وقد يكون سلبي وفي هذه الحالة تحقيق أهداف هذه

<sup>1</sup> -L.Bouzaiane, R.Mouelhi, *Analyse du jeu des acteurs, projet de M2PA*, université virtuelle de Tunis, 2008, P 03.

<sup>2</sup> - Y.Belfellah, K.Gassemil, *gouvernance publique et stratégies des acteurs essai de formalisation des mécanismes de pouvoir au sein du secteur touristique marocain*, colloque et séminaire doctoral international sur les méthodes de recherche, université Jean Moulin, Lyon 03, 10-11 juin 2015, P 06.

الإستراتيجية يعتمد على مدى قدرة المتعامل السياحي في التأثير على النظام، إذ أن قوة النظام السياحي تتحدد بقوة أضعف متعامل فيه، وعليه نجاح النظام مرتبط بمدى قوة العلاقات التي تربط المتعاملين السياحيين المكونين له.

## II - المتعاملين السياحيين كمحرك أساسي للسياحة في الجزائر

تعد الجزائر واحدة من أهم دول البحر الأبيض المتوسط التي تملك مقومات سياحية طبيعية تؤهلها لتكون وجهة سياحية بإمتياز، وقبله للسياح من مختلف أنحاء العالم. وقد عانت السياحة في الجزائر من التهميش لسنوات عدة، لكن أمام التغيرات الاقتصادية والاجتماعية خاصة مع تذبذب أسعار البترول، وضرورة التوجه نحو قطاعات بديلة، بدأت الدولة الجزائرية تولي اهتماما واضحا بالقطاع السياحي، حيث عرف عدد السياح الوافدين إليها في السنوات الأخيرة ارتفاعا ملحوظا نظرا لتحسن الظروف الأمنية والاقتصادية وقدر سنة 2013 بـ 2732731 سائح (35٪ منهم سياح أجانب، 65٪ السياح الجزائريين المقيمين بالخارج)، كما أن مداخيل القطاع السياحي بلغت 430 مليون دولار أما النفقات فقدرت بـ 490 مليون دولار<sup>1</sup>، وبذلك فإن الميزان التجاري السياحي الجزائري خاسر حيث أن نفقات السياح في الجزائر (السياح الوافدين) أقل من نفقات السياح الجزائريين المغادرين الذين يفضلون قضاء رحلاتهم السياحية في الخارج.

ولم تكن مساهمة السياحة في الدخل الوطني الخام تتعدى 2٪ حتى سنة 2009، لكنها أصبحت في حدود 2.4٪ سنة 2012، تعتبر هذه النسبة ضئيلة إذا ما قارناها بالمقومات السياحية التي تملكها الجزائر من جهة، وهي نسبة لم تصل بعد لنسبة الدخل العالمي والتي تقدر بـ 10.2٪<sup>2</sup>. كما أن عدد مناصب الشغل التي يوفرها القطاع السياحي إلى 420000 منصب أي ما نسبته 4.13٪ من إجمالي مناصب الشغل في الجزائر، بينما يوفر القطاع على المستوى العالمي 11٪ من إجمالي مناصب العمل العالمي، وبهذا فإن القطاع السياحي في الجزائر لم يصل بعد إلى المتوسط العالمي.

والملاحظ هنا أن المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للقطاع السياحي في الجزائر لا ترقى للأهداف المرجو منه في ما يخص التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، لكنه يبقى قطاعا مهما

<sup>1</sup> - حسب وزارة السياحة والصناعات التقليدية (سابقا).

<sup>2</sup> - حسب تقرير المنظمة العالمية للسياحة والمنشور ضمن موقعها الالكتروني:

واستراتيجيا يجب ترقيته وتنميته خاصة في ظل التهديدات التي تواجه الاقتصاد الوطني، ولهذا يجب على مختلف الفاعلين في القطاع السياحي وخاصة منهم المتعاملين (العموميين والاقتصاديين) تفعيل استراتيجياتهم من أجل تحقيق أهداف التنمية السياحية وبالتالي أهداف التنمية الاقتصادية، وذلك ضمن تنسيق فعال في إطار نظام سياحي متكامل.

## II-1- واقع المتعاملين السياحيين في الجزائر

يتكون القطاع السياحي الجزائري من مجموعة من الفاعلين، ولقد ركزنا في هذه الدراسة على المتعاملين السياحيين باعتبارهم واجهة السياحة والحرك الأساسي لها، وهناك نوعين: المتعاملين السياحيين العموميين والمتعاملين السياحيين الاقتصاديين.

**1- المتعاملين السياحيين العموميين:** نظرا للأهمية الاقتصادية والاجتماعية للقطاع السياحي، تتدخل الدولة كمتعامل رئيسي وفعال، إذ يكون بطريقتين: بعث القطاع السياحي وتنظيم القطاع السياحي<sup>1</sup>، وهذا من خلال مختلف الهيئات المسؤولة عنه من جهة والاستراتيجيات والتشريعات والقوانين من جهة أخرى، حيث تعد الدولة من أهم المتعاملين السياحيين في الجزائر، ويندرج تحت وصايتها مجموعة من المؤسسات التابعة لها والتي تعمل على تنمية القطاع وتطويره وكذلك تنظيمه.

**أ- الوزارة الوصية (MT):** لقد أوكلت مهمة تنظيم القطاع السياحي مؤخرا لوزارة السياحة والصناعات التقليدية وهيئة الإقليم، وهذا بغية تحقيق أهداف التنمية السياحية التي تم تسطيرها مسبقا من قبل وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

**ب- المجلس الوطني للسياحة (CNT):** أنشأ المجلس الوطني للسياحة سنة 2002، بهدف تتبع السياسة الوطنية للسياحة وإبداء رأيه فيها، وكذلك اقتراح مجموعة من البرامج والأدوات التي تدعم وتشجع تطوير وتنمية القطاع السياحي<sup>2</sup>.

**ج- اللجنة الوطنية لتسهيل النشاطات السياحية (CNFAT):** أنشأت سنة 1994، الهدف الأساسي من إنشاء اللجنة الوطنية لتسهيل النشاطات السياحية هو محاولة تحسين

P 185. M. Stock, Op.cit,-1

<sup>2</sup> - المادة 02، المرسوم التنفيذي رقم 02-479 المؤرخ في 27 شوال 1423 هـ الموافق لـ 31 ديسمبر 2002 والمتضمن إنشاء المجلس الوطني للسياحة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 89، المؤرخة بتاريخ 31 ديسمبر 2002.

وتسهيل العمليات المرتبطة بالنشاط السياحي، بالإضافة إلى ذلك التحكم في الحركات السياحية<sup>1</sup>.

د- **الديوان الوطني للسياحة (ONT):** يعتبر الديوان الوطني للسياحة من أهم الهياكل أو المؤسسات التي تنشط في المجال السياحي بالجزائر بإعتباره المؤسسة المسؤولة عن تنشيط القطاع السياحي والترويج للوجهة السياحية الجزائرية بالخارج، كما أنه يمثل الجزائر في مختلف المحافل والمعارض الدولية السياحية.

هـ- **الوكالة الوطنية لتنمية السياحة (ANDT):** أنشأت سنة 1998، تتمثل المهام الرئيسية للوكالة في تنشيط وترقية وتأطير النشاطات السياحية في إطار السياسة الوطنية لتطوير السياحة والتهيئة العمرانية.

2- **المتعاملين السياحيين الاقتصاديين:** يمثل المتعاملين السياحيين الاقتصاديين كل الفاعلين الذين يدخلون في تقديم الخدمة السياحية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويمثلون مختلف المنشآت السياحية التي تشرف على إنتاج الخدمة السياحية وتقديمها والترويج لها بالإضافة للمستثمرين السياحيين باعتبارهم متعاملين غير مباشرين.

ويمكن إدراج أهم المتعاملين السياحيين الاقتصاديين في الجزائر في: الفنادق، وكالات السياحة والسفر، وسائل النقل، المستثمرين السياحيين.

أ- **الفنادق (HOT):** تعتبر الفنادق من بين أهم المنشآت السياحية، إذ أنها المتعامل السياحي المسؤول عن تقديم خدمة الإيواء، حيث تشكل واجهة السياحة في أي بلد، وتكون الحظيرة الوطنية من 98804 منشأة فندقية، 69٪ منها غير مصنفة و4٪ منها مصنفة خمسة نجوم، كما أن 56٪ منها حضرية و34٪ شاطئية بينما تعاني باقي الأصناف من عجز كبير خاصة ما يتعلق بالمنشآت الفندقية الصحراوية (04٪). ويملك القطاع العمومي 16٪ من إجمالي الحظيرة الوطنية بينما يهمن القطاع الخاص على 78٪ منه.<sup>2</sup>

ب- **وكالات السياحة والسفر (AGEN):** وكالات السياحة والسفر هي عبارة مكاتب يتم إنشاؤها بغرض القيام بعرض وتوزيع المنتجات السياحية والخدمات ذات الصلة وبيعها للعملاء

<sup>1</sup> - المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 94-39 المؤرخ في 13 شعبان 1414 الموافق ل 25 يناير 1994 والمتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لتسهيل النشاطات السياحية، والصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 05، المؤرخة في 26-01-1994.

<sup>2</sup> - حسب قاعدة البيانات لوزارة السياحة والصناعات التقليدية سابقا، الفترة الممتدة من 2011 إلى 2014.

بالنيابة عن أصحابها ومورديها مثل منظمي الرحلات السياحية وشركات الطيران والفنادق وشركات الخطوط الملاحية وشركات تأجير السيارات وخطوط السكك الحديدية والرحلات السياحية المتكاملة والجولات السياحية<sup>1</sup>، إذ أنها تمثل حلقة وصل بين السائح ومختلف الخدمات والمنتجات السياحية، وقد وصل عدد الوكالات السياحية في الجزائر سنة 2013 إلى 1068 وكالة، و388 وكالة تابعة لصنف "A" والمهتمة بالسياحة الوافدة، و675 وكالة تابعة للصنف "B" والمهتمة بالسياحة الموفدة.

**ج- وسائل النقل (TRAN):** تلعب وسائل النقل دورا مهما في تنمية القطاع السياحي وتطويره، فهي الوسيلة التي تربط بين مكان إقامة السائح ووجهته السياحية، وفي اغلب الأحيان تتحدد طبيعة وجهة السائح بمدى توفر مختلف وسائل النقل، وتملك الجزائر شبكة واسعا ومتطورة من الطرقات أهمها الطريق السيار شرق-غرب الذي اعتبر مشروع القرن بالنسبة للجزائر، تعد شبكة الطرق الجزائرية واحدة من أكبر الشبكات والأكثر كثافة في القارة الإفريقية، حيث يقدر طولها بـ 112 696 كلم من الطرق، بالإضافة لشبكة السكك الحديدية التي تقدر بـ 2.150 كلم، إذ شهدت في الآونة الأخيرة كهرية بعض المقاطع لوضع قطارات ذات سرعة فائقة قريبا من شأنها أن تربط المدن الرئيسية للبلاد، كما تمتلك الجزائر 35 مطارا منها 13 دولية، وتساهم مختلف هذه المنشآت في تسهيل حركة وتنقلات السياح عبر مختلف مناطق الوطن.

**د- المستثمرين السياحيين (InvTou):** يعد الاستثمار السياحي المحرك الرئيسي للتنمية السياحية، حيث أنه يكون في مشاريع سياحية مقترحة (جديدة) أو يأخذ شكل توسعات استثمارية في شركات ومؤسسات سياحية قائمة كإضافة خطوط إنتاجية جديدة للمطابخ إلى جانب الخطوط الموجودة، أو توسعة الطاقة الإستيعابية لمنتجع سياحي.<sup>2</sup> بلغ عدد المشاريع السياحية 506 مشروع سنة 2013، بطاقة استيعاب تصل إلى 65587 سرير، ومن المتوقع أن توفر 6850 منصب شغل، 25٪ من هذه المشاريع متوقفة لعدة أسباب أهمها مشكل التمويل (بنسبة 56٪). من جهة أخرى فإن 66٪ من هذه المشاريع ذات طابع حضري و20٪ شاطئي، بينما لم

<sup>1</sup> - سعيد البطوطي، التسويق السياحي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012، ص 215.

<sup>2</sup> - موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أساسيات التمويل والاستثمار في صناعة السياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 115.

تتعدى نسبة المشاريع ذات الطابع الصحراوي 7٪ وهذا ما يتعارض مع العجز الذي يشهده هذا النوع من الفنادق في الجزائر.

## II -2- أهداف المتعاملين السياحيين الجزائريين

تختلف أهداف واستراتيجيات كل متعامل حسب طبيعة المهام الموكلة إليه في النظام السياحي، ولقد قمنا بتلخيص أهداف كل متعامل في الجدول الموالي، وكذلك اعتمادا على مختلف التشريعات والقوانين المنظمة للقطاع.

### الجدول رقم (01): أهداف المتعاملين السياحيين في الجزائر

أهدافه	المتعامل السياحي الجزائري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية القطاع السياحي وتطويره</li> <li>- الحفاظ على الموارد السياحية الطبيعية والثقافية</li> <li>- تنظيم القطاع السياحي</li> <li>- مراقبة النشاط السياحي من حيث الكم والنوع</li> <li>- التسويق للوجهة السياحية الجزائرية</li> <li>- تنوع العرض السياحي الجزائري</li> <li>- جلب مداخيل جديدة للاقتصاد الوطني</li> <li>- وضع مختلف الاستراتيجيات التي تهدف لتنمية وتطوير السياحة وتنفيذها</li> </ul>	وزارة السياحة (MT)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حماية الموارد السياحية وتثبيتها</li> <li>- تشجيع وترقية صورة الجزائر السياحية خاصة في الخارج</li> <li>- تسهيل النشاطات السياحية (التي تقدمها اللجنة الوطنية لتسهيل النشاطات السياحية لإبداء رأيه فيها)</li> <li>- مراقبة التطور الدوري للقطاع السياحي</li> </ul>	المجلس الوطني للسياحة (CNT)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسهيل نمو التدفقات السياحية الوطنية والدولية</li> <li>- تحسين ظروف إقامة السائح في الجزائر</li> <li>- تطوير وتنمية الصناعات التقليدية والثقافية</li> <li>- تحفيز الوعي السياحي لدى السكان المحليين</li> </ul>	اللجنة الوطنية لتسهيل النشاطات السياحية (CNFAT)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترقية القطاع السياحي</li> <li>- المشاركة في الفعاليات السياحية الدولية</li> </ul>	الديوان الوطني للسياحة (ONT)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق للوجهة السياحية الجزائرية</li> <li>- ترميم التراث الثقافي والحضاري للجزائر</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حماية مناطق التوسع السياحي</li> <li>- الحفاظ على العقار السياحي</li> <li>- ترقية وتطوير مناطق التوسع السياحي</li> <li>- تهيئة الأراضي المعتمدة التي تخدم الاستثمار السياحي</li> <li>- إنشاء وتقييم ملف وطني للمنشآت القاعدية السياحية</li> <li>- إنشاء وتطوير بنك للمعلومات خاص بالعقار السياحي</li> </ul>	<p>الوكالة الوطنية للتنمية السياحية (ANDT)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم خدمات ذات جودة</li> <li>- إعطاء صورة إيجابية حول السياحة الجزائرية</li> <li>- إرضاء السائح المحلي والأجنبي</li> <li>- تحقيق عوائد اقتصادية</li> <li>- تقديم أنواع مختلفة من خدمات الإيواء</li> </ul>	<p>الفنادق (HOT)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الترويج للوجهة السياحية الجزائرية بالخارج</li> <li>- جذب أكبر عدد من السياح خاصة الأجانب</li> <li>- التعريف بالتراث الثقافي والحضاري للجزائر</li> <li>- تقديم خدمات سياحية ذات جودة</li> <li>- إرضاء السائح خاصة الأجنبي</li> <li>- تقديم عروض سياحية متكاملة ذات بعد محلي</li> <li>- تحقيق عوائد اقتصادية</li> </ul>	<p>وكالات السياحة والسفر (AGEN)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان إمكانية وصول السياح إلى مختلف الوجهات السياحية الجزائرية</li> <li>- ضمان الراحة والرعاية للسائح</li> <li>- تقديم خدمات نقل ذات جودة</li> </ul>	<p>وسائل النقل (TRAN)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار في المجال الفندقي بهدف ضمان تنوع في المنتجات الفندقية</li> <li>- تحقيق عوائد مربحة على مدى المتوسط</li> <li>- ضمان توفير منشآت سياحية بمواصفات مقبولة</li> <li>- استغلال العقار السياحي</li> </ul>	<p>المستثمرين السياحيين (InvTou)</p>

المصدر: من إعداد الباحثين.

إذ أنه هنالك تنوع في أهداف المتعاملين السياحيين الجزائريين، حيث يشتركون في أهداف معينة، كما يبقى لكل متعامل سياحي أهدافه الخاصة والتي من خلالها يعمل على ضمان استمراريته من جهة وتأثيره في النظام السياحي من جهة أخرى.

### III - تحليل استراتيجيات المتعاملين السياحيين باستخدام تقنية ماکتور (Méthode MACTOR) -1-III

وضعت تقنية ماکتور (MACTOR) من قبل م. كودات (M. Godet) سنة 1990، وهي تقنية خاصة بتحليل استراتيجيات الفاعلين، وتعد من بين الوسائل الفعالة التي تساعد على الرؤية أو التفكير الاستراتيجي. فمن خلال هذه التقنية يمكن تحديد التحالفات (نقاط الالتقاء) والصراعات بين الفاعلين بالاعتماد على نقاط القوة.<sup>1</sup> وبتطبيق هذه التقنية يمكن القيام بتقييم كمي للمقاربة حيث تقوم على مبدأ (التأثيرات/التبعية) (influence/dépendance).<sup>2</sup>

ترمي تقنية ماکتور (MACTOR) إلى تقدير موازين القوى بين الفاعلين ودراسة تقاربها (convergence) وتنافرها (divergence) حيال عدد من الرهانات والأهداف ذات صلة.<sup>3</sup> وتستخدم في تحليل ميكانيزمات القوة ونظم التأثيرات واستراتيجيات الفاعلين<sup>4</sup>، بالإضافة لوضع سياسات التحالف (Alliances)<sup>5</sup> التي تساعد الفاعل على تحديد طبيعة العلاقة التي تربطه بباقي الفاعلين، وكذلك مدى قدرته على التأثير في النظام الذي ينتمي إليه.

### III-2- إدخال مصفوفة التأثيرات المباشرة (MID) للمتعاملين السياحيين في

الجزائر

<sup>1</sup> L.Bouzaiane, R.Mouelhi, **Op.Cit**, P 06.-1

<sup>2</sup> Larid, **Contribution méthodologique pour la connaissance du rôle des acteurs locaux dans la réalisation d'un projet de territoire : le cas du projet de la réserve naturelle de Réghaia dans la zone côtière Est de l'Algérois**, Développement durable et territoires Vol. 1, n° 3 (Décembre 2010) Lectures hétérodoxes du développement durable, P 07.

<sup>3</sup> ميشال غوديه، فيليب دوران، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم، ترجمة محمد سليم قلالة وقيس الهمامي، مخبر الابتكار والاستشراف الاستراتيجي والنظم، ليسور العربي، بدون سنة نشر، ص 104.

<sup>4</sup> Y.Belfellah, K.Gassemil, **Op.Cit**, P 10.

<sup>5</sup> T.Gaudefroy de Monbynes, **Méthodes et outils d'analyses des jeux d'acteurs et d'élaboration de stratégie applicables à la gestion multi-usages de l'eau**, rapport final, groupe de recherche : énergie, technologie-société (GRETS), France, 2004, P 47.

مصنوفة التأثيرات المباشرة (Matrice des Influences Directes) هي عبارة عن جدول فاعل X فاعل (Acteur x Acteur) أين يتم تقييم تأثير فاعل على فاعل آخر وفق سلم من 0 إلى 4، والذي يترجم حدة وطبيعة هذا التأثير.<sup>1</sup> وبالتالي يمكن تحديد طبيعة العلاقة التي تربط الفاعل في نظام ما بباقي الفاعلين من نفس النظام حسب السلم التالي:<sup>2</sup>

0: لا يوجد تأثير  
1: تأثير على العمليات  
2: تأثير على المشاريع  
3: تأثير على المهام  
4: تأثير على الاستمرارية.

سوف نركز في دراستنا هذه على نوعين من الفاعلين في القطاع السياحي الجزائري هما: المتعاملين السياحيين العموميين والمتعاملين الاقتصاديين كونهم المنتج الرئيسي للخدمة السياحية وواجهة السياحة الجزائرية، وكذلك دراسة مدى قوة كل متعامل سياحي ضمن النظام السياحي الجزائري.

وبناء على مجموعة من المعطيات التي استقينها من مختلف القوانين والتشريعات السياحية من جهة، ومعطيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية (سابقا) من جهة أخرى، جاءت مصنوفة التأثيرات المباشرة للمتعاملين السياحيين في الجزائر كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (02): مصنوفة التأثيرات المباشرة (MID) للمتعاملين السياحيين

في الجزائر

MID	MT	CNT	CNFAT	ONT	ANDT	HOT	AGEN	TRAN	InvTou
MT	0	4	4	4	4	3	3	0	4
CNT	2	0	2	3	0	1	1	0	2
CNFAT	2	1	0	0	0	3	3	1	0
ONT	2	2	2	0	0	1	3	1	0
ANDT	2	1	0	0	0	0	0	0	4
HOT	0	1	2	1	0	0	3	0	2
AGEN	0	0	2	1	0	1	0	1	0
TRAN	0	0	1	0	0	1	3	0	2
InvTou	0	1	0	0	3	2	2	0	0

© LIPSOR-EPT-MACTOR

<sup>1</sup>- N.Bassaler, le jeu des acteurs de l'information géographique: un cas appliqué de la méthode MACTOR, cahier n° 17, cahiers du LIPSOR, Paris, septembre 2004, P 20.

<sup>2</sup> -R.Runes, Méthode de perspective et d'analyse stratégique I –synthèse du cours de monsieur Michel GODET-, conservation national des arts et métiers (CNAM), 2001-2012, P 26.

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج مكتور (MACTOR) وتمثل هذه المصفوفة مختلف التأثيرات الناتجة عن كل متعامل سياحي اتجاه متعامل سياحي آخر، حيث تضمنت تصنيفا لمختلف التأثيرات المباشرة وفق سلم التأثيرات المباشرة عن طريق استخدام برنامج مكتور (MACTOR).

#### IV - تحليل النتائج

##### IV-1- تحليل مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (MIDI)

تأثيرات القوى ليست مرتبطة فقط بالتأثيرات المباشرة للفاعلين وإنما بإمكان الفاعل أن يؤثر بفاعل آخر لكن عن طريق فاعل وسيط ثالث، وينتج عن ذلك مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (MIDI)<sup>1</sup>، وتهدف هذه المصفوفة إلى وضع تصور شامل لدور موازين القوى (فاعل بإمكانه الحد من الخيارات الإستراتيجية لفاعل آخر عن طريق تأثيره على فاعل ثالث يكون بمثابة وسيط)، فالنتائج المتحصل عليها من خلال هذه المصفوفة تعطي فكرة واضحة عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين الفاعلين<sup>2</sup>، حيث يتم حساب معاملين هما:

- درجة التأثير المباشرة وغير المباشرة لكل فاعل (Li) عن طريق حساب المجموع الأفقي لتأثير كل فاعل، فالمجموع الأكبر يمثل الفاعل الأكثر تأثيرا.

- درجة التبعية المباشرة وغير مباشرة لكل فاعل (Di) وذلك بحساب المجموع العمودي لتبعية كل فاعل، حيث المجموع الأكبر يمثل الفاعل الأكثر تبعية -الأقل استقلالية-.

ومن خلال مصفوفة التأثيرات المباشرة للمتعاملين السياحيين قمنا باستخراج مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، كما هي موضحة في الجدول أدناه.

<sup>1</sup> N.Bassaler, Op.Cit, P 24.

<sup>2</sup> R.Jaziri, M.Charif, **Projet de contractualisation des universités tunisiennes : Analyse du jeu d'acteurs par la méthode MACTOR**, Actes du colloque international sur : « La connaissance : un nouveau levier et défi de la compétitivité pour les entreprises et les économies ». Faculté des Sciences Economiques et de Management de Biskra les 12 et 13 novembre 2005, Algérie, P 17.

الجدول رقم (03): مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (MIDI) للمتعاملين السياحيين في الجزائر

MIDI	MT	CNT	CNFAT	ONT	ANDT	HOT	AGEN	TRAN	InvTou	=
MT	8	10	12	9	7	11	15	3	12	79
CNT	6	7	8	7	4	9	11	3	5	53
CNFAT	3	4	8	5	2	8	10	2	6	40
ONT	6	6	10	6	2	8	10	3	6	51
ANDT	3	4	3	3	5	5	5	0	7	30
HOT	4	4	6	3	2	7	9	3	3	34
AGEN	3	3	5	2	0	5	5	3	2	23
TRAN	1	3	4	2	2	5	7	2	3	27
InvTou	3	3	5	3	3	4	5	1	6	27
Di	29	37	53	34	22	55	72	18	44	364

© IJPSOR-EPTA-MACTOR

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج مكتور (logiciel MACTOR) من خلال مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (MIDI) تبين بأن المتعامل الأكثر تأثيرا في النظام السياحي الجزائري هي الوزارة الوصية عن القطاع ( $Li(MT)=79$ ) من خلال مختلف الاستراتيجيات والقوانين والتشريعات ففي هذه الحالة تعد الوزارة المسؤول الأول عن السياحة الجزائرية والقادرة على التأثير في مختلف استراتيجيات المتعاملين السياحيين خاصة منهم الاقتصاديين، بالإضافة لمختلف المؤسسات السياحية التي تكون تحت وصايتها ( $Li(MT)=79$ ) ،  $Li(ONT)=51$ ،  $Li(CNT)=53$  ، في حين نلاحظ بأن المتعاملين السياحيين الاقتصاديين (الفنادق، وكالات السياحة والسفر، وسائل النقل، والمستثمرين السياحيين) هم الأقل تأثيرا في باقي المتعاملين السياحيين خاصة ما يتعلق بوكالات السياحة والسفر  $Di=72$  (AGEN)، فهي تعد المتعامل الأقل تأثيرا مما يترجم بأن استراتيجيات الوكالات السياحية في الجزائر غير قادرة على إحداث فرق في النظام السياحي، في المقابل تعتبر أيضا الأكثر تبعية (أقل استقلالية)، فالوكالات السياحية تعتمد على استراتيجيات باقي المتعاملين في تحديد سياستها اتجاه القطاع، خاصة في ظل أن أغلب السياح الذين يتوافدون إلى الجزائر هم جزائريين مقيمين في الخارج من جهة، وعدم توفر ثقافة السياحة المنظمة بالنسبة للسائح المحلي، وهذا ما ينعكس على دور وكالات السياحة والسفر في النظام السياحي الجزائري.

## IV-2- تحليل مخطط التأثيرات والتبعية بين الفاعلين ( plan des

(influences et dépendances entre acteurs

من خلال مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة يتم استخراج مخطط التأثيرات والتبعية للفاعلين، حيث تتحدد طبيعة كل فاعل وفق تقسيم محدد للفاعلين حسب مدى تأثيرهم وتبعيتهم، فالمخطط يوضح أربعة أنواع من الفاعلين هم:<sup>1</sup> فاعلين مهيمنين ( Acteurs Dominants)، فاعلين بالتناوب (Acteurs Relais)، فاعلين مستقلين ( Acteurs Autonomes)، فاعلين تابعين (Acteurs Dominés). لكل نوع خصوصيته حيث أن:

- **الفاعلين المهيمن:** ويضم الفاعلين الذين يملكون أكبر تأثير، بينما تبقى استراتيجياتهم غير تابعة لباقي الفاعلين (تبعية ضعيفة).

- **الفاعلين بالتناوب:** هم الفاعلين الأكثر تأثيرا والأكثر تبعية (استقلالية ضعيفة)، واستراتيجياتهم مرتبطة باستراتيجيات الفاعلين الآخرين.

- **الفاعلين التابعين:** الفاعل الذي ينتمي لهذه الفئة يكون قليل التأثير كثير التبعية، يعاني من ردود فعل استراتيجيات الفاعلين المهيمنين والفاعلين بالتناوب.

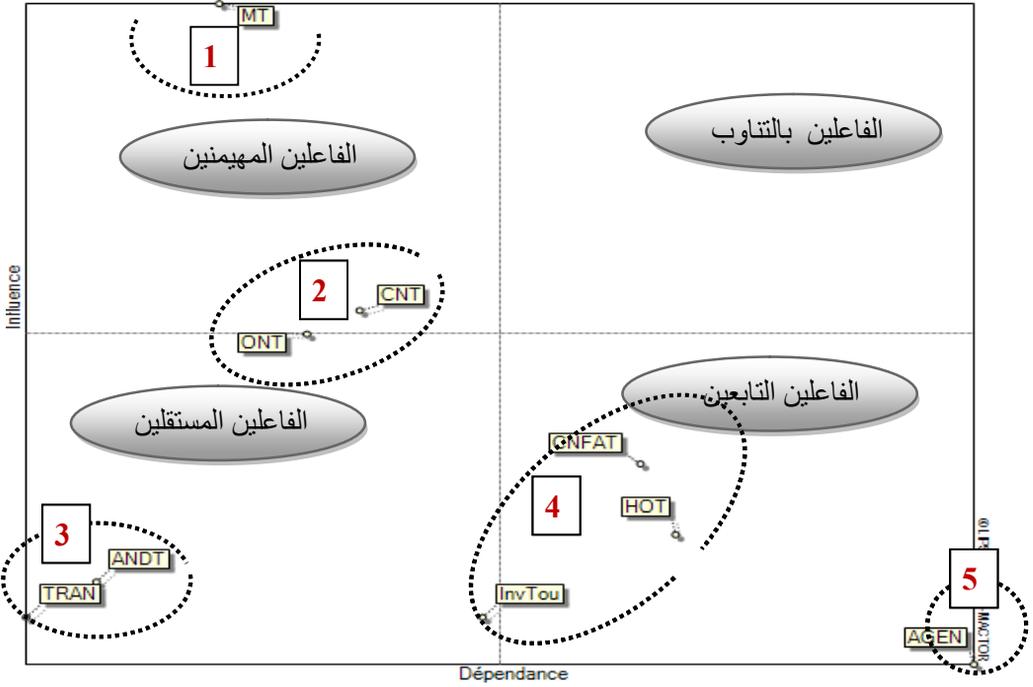
- **الفاعلين المستقلين:** كلما اقترب تموقع الفاعل باتجاه المحور كلما كان الأقل فعالية في النظام، حيث أن تأثيرهم على النظام ضعيف فالتحديات التي تواجههم مختلفة عن تحديات النظام.

وباستخدام مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير مباشرة قمنا باستخراج مخطط التأثيرات والتبعية بين المتعاملين السياحيين في الجزائر، والموضح في المخطط الموالي.

<sup>1</sup> - ميشال غوديه، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي -المشاكل والمناهج -، كراس رقم 20، لبيسور، باريس، 2005، ص 81.

الشكل رقم (02): مخطط التأثيرات والتبعية بين المتعاملين السياحيين في الجزائر

Plan des influences et dépendances entre acteurs



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج مكتور (logiciel MACTOR)

حيث نلاحظ خمسة مناطق لتمرکز المتعاملين السياحيين ضمن مخطط التأثيرات والتبعية،

ووفق التصنيفات الأربعة للفاعلين فالنتائج المسجلة كانت كما يلي:

**المنطقة 1:** تعد وزارة السياحة (MT) الفاعل المهيمن على القطاع السياحي، حيث

تأثيرها قوي جدا على استراتيجيات المتعاملين السياحيين سواء تعلق الأمر بالمتعاملين العموميين أو المتعاملين الاقتصاديين. رغم أن استراتيجياتها تملك نوع من التبعية لباقي المتعاملين بحكم أن الوزارة فاعل مهم في النظام السياحي وتتأثر ببعض استراتيجيات المتعاملين، لكنها في المقابل تملك استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات.

**المنطقة 2:** وتضم المجلس الوطني للسياحة (CNT) والديوان الوطني للسياحة

(ONT)، فهم فاعلين مهمين لكن بدرجة ضعيفة، بحيث يؤثران بشكل متوسط في النظام

السياحي، كما أنهم يتمتعون بنوع من الاستقلالية في وضع استراتيجياتهم.

**المنطقة 3:** وتضم الوكالة الوطنية للتنمية السياحية (ANDT) ووسائل النقل (TRAN) وهم فاعلين مستقلين، فعلى الرغم من أهمية وسائل النقل في النظام السياحي إلا أنها تعتبر من المتعاملين السياحيين الذين يتمتعون بالاستقلالية التامة نظرا لارتباط إستراتيجيتهم بمعطيات أخرى لا تندرج ضمن السياحة، أما فيما يخص الوكالة الوطنية للتنمية السياحية فهي المتعامل السياحي العمومي الأقل تأثيرا على باقي المتعاملين كما أنها تعد الأكثر استقلالية.

**المنطقة 4:** وتضم اللجنة الوطنية لتسهيل النشاطات السياحية (CNFAT)، المستثمرين السياحيين (InvTou)، الفنادق (HOT)، ويشكلون المتعاملين التابعين، تأثيرهم في النظام ضعيف كما أن تبعيتهم لاستراتيجيات باقي المتعاملين كبير بحيث يعتمدون في وضع استراتيجياتهم على مختلف استراتيجيات المتعاملين السياحيين المهتمين.

**المنطقة 5:** تضم وكالات السياحة والسفر وتشكل المتعامل الأكثر تبعية في النظام السياحي الجزائري والأقل تأثيرا.

#### IV-4- تحليل الميزان الصافي للتأثيرات ( Balance Nette des )

#### (influences)

يقوم الميزان الصافي لتأثيرات المباشرة وغير المباشرة ( La balance nette des ) يقوم الميزان الصافي لتأثيرات المباشرة وغير المباشرة (influences directes et indirectes) بحساب تباين التأثيرات لكل ثنائي من الفاعلين، حيث أن كل فاعل يؤثر أو يتأثر (تأثيرات مباشرة وغير مباشرة) من الدرجة الثانية على أو في كل فاعل من الفاعلين. عندما يكون الميزان (BN) موجب (+)، فالفاعل i (في سطر مصفوفة الميزان الصافي) يملك تأثيرا مباشرا وغير مباشرا على الفاعل j (في عمود مصفوفة الميزان الصافي) أكبر من تأثيره عليه (بمعنى أن تأثير الفاعل i على الفاعل j أكبر من تأثير هذا الأخير عليه). والعكس في حالة ما إذا كان الميزان الصافي (BN) سالبا (-)، حيث يتم حساب التباين الخاص بكل فاعل من خلال جمع جميع التباينات في السطر الخاص بكل فاعل<sup>1</sup>. ويتم حسابه كما يلي:

$$(BN)_{ij} = (MIDI)_{ij} - (MIDI)_{ji}$$

يمكن توضيح الميزان الصافي لتأثيرات المتعاملين السياحيين في الجزائر في المصفوفة أدناه.

الجدول رقم (04): الميزان الصافي لتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتعاملين السياحيين في الجزائر

BN	MT	CNT	CNFAT	ONT	ANDT	HOT	AGEN	TRAN	InvTou	Somme
MT		4	9	3	4	7	12	2	9	50
CNT	-4		4	1	0	5	8	0	2	16
CNFAT	-9	-4		-5	-1	2	5	-2	1	-13
ONT	-3	-1	5		-1	5	8	1	3	17
ANDT	-4	0	1	1		3	5	-2	4	8
HOT	-7	-5	-2	-5	-3		4	-2	-1	-21
AGEN	-12	-8	-5	-8	-5	-4		-4	-3	-49
TRAN	-2	0	2	-1	2	2	4		2	9
InvTou	-9	-2	-1	-3	-4	1	3	-2		-17

@LPSOR-EPITA-MACTOR

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج مكتور (logiciel MACTOR)

من خلال مصفوفة الميزان الصافي (BN) الخاصة بالمتعاملين السياحيين نجد هنالك نوعين من المتعاملين هما:

أ- المتعاملين المؤثرين في النظام السياحي: ويضم وزارة السياحة (MT)، المجلس الوطني للسياحة (CNT)، الديوان الوطني للسياحة (ONT)، الوكالة الوطنية للتنمية السياحية (ANDT)، وسائل النقل (TRAN)، حيث أن الميزان الصافي (BN) لهؤلاء المتعاملين جاء موجبا، ويشكلون المتعاملين السياحيين المؤثرين في النظام السياحي من خلال استراتيجياتهم، في حين أن تأثيرهم بباقي المتعاملين ضعيف ولا يحد من قدرتهم على صنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بهم كوزارة السياحة والديوان الوطني للسياحة والمجلس الوطني للسياحة (BN = 50، 17، 16 على التوالي)، إذ أن وزارة السياحة تؤثر بشكل كبير على مختلف المتعاملين خاصة منهم الفنادق ووكالات السياحة والسفر والمستثمرين السياحيين (BN = 9، 12، 7 على التوالي)، والملاحظ أيضا أن وسائل النقل من المتعاملين المستقلين إلا أنها تؤثر في اتخاذ بعض المتعاملين السياحيين لقراراتهم (BN = 9) خاصة فيما يتعلق بوكالات السياحة والسفر حيث BN (TRAN, AGEN) = 4 بينما (TRAN, AGEN) = -4 BN.

ب- المتعاملين المتأثرين بالنظام السياحي: ويضم اللجنة الوطنية لتسهيل النشاطات السياحية (CNFAT)، الفنادق (HOT)، وكالات السياحة والسفر (AGAN)، المستثمرين

السياحيين (InvTou)، حيث أن الميزان الصافي (BN) لهؤلاء المتعاملين جاء سالبا، وبذلك تأثرهم باستراتيجيات باقي المتعاملين أكبر من تأثيرهم فيه، حيث أن استراتيجيات وكالات السياحة والسفر الأكثر تأثرا باستراتيجيات باقي متعاملين النظام السياحي الجزائري إذ أن  $BN(AGEN) = -7$  (HOT,MT) BN والمستثمرين السياحيين  $BN(TRAN,MT) = 2$  تابعة لإستراتيجية الوزارة (حيث تأثرها بالوزارة أكثر من تأثيرها فيها).

#### IV-4- تحليل مصفوفة القيم القصوى للتأثيرات المباشرة وغير مباشرة (MMIDI)

تستعمل مصفوفة القيم القصوى للتأثيرات المباشرة وغير مباشرة (MMIDI) لمعرفة الحد الأعلى لتأثيرات الممكنة التي يمارسها فاعل  $i$  على فاعل آخر  $j$ ، سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق التأثير في فاعل ثالث  $h$  له تأثير مباشر على الفاعل  $j$ <sup>1</sup>. ويتم حساب معاملين في هذه المصفوفة هما:

- الحد الأقصى لتأثيرات المباشرة وغير مباشرة لكل فاعل (Imax $i$ ) بحساب مجموع السطر).

- الحد الأقصى للتبعية المباشرة وغير مباشرة لكل فاعل (DMAX $i$ ) بحساب مجموع العمود).

وباستعمال برنامج ماكثور تم استخراج مصفوفة القيم القصوى للتأثيرات المباشرة وغير مباشرة (MMIDI) للمتعاملين السياحيين الجزائريين، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (05): مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير مباشرة القصوى (MMIDI)

MMIDI	MT	CNT	CNFAT	ONT	ANDT	HOT	AGEN	TRAN	InvTou	MAXi
MT	0	4	4	4	4	3	3	1	4	27
CNT	2	0	2	3	2	2	3	1	2	17
CNFAT	2	2	0	2	2	3	3	1	2	17
ONT	2	2	2	0	2	2	3	1	2	16
ANDT	2	2	2	2	0	2	2	0	4	16
HOT	2	1	2	1	2	0	3	1	2	14
AGEN	2	1	2	1	0	2	0	1	1	10
TRAN	1	1	2	1	2	2	3	0	2	14
InvTou	2	1	2	1	3	2	2	1	0	14
DMAX $i$	15	14	18	15	17	18	22	7	19	145

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

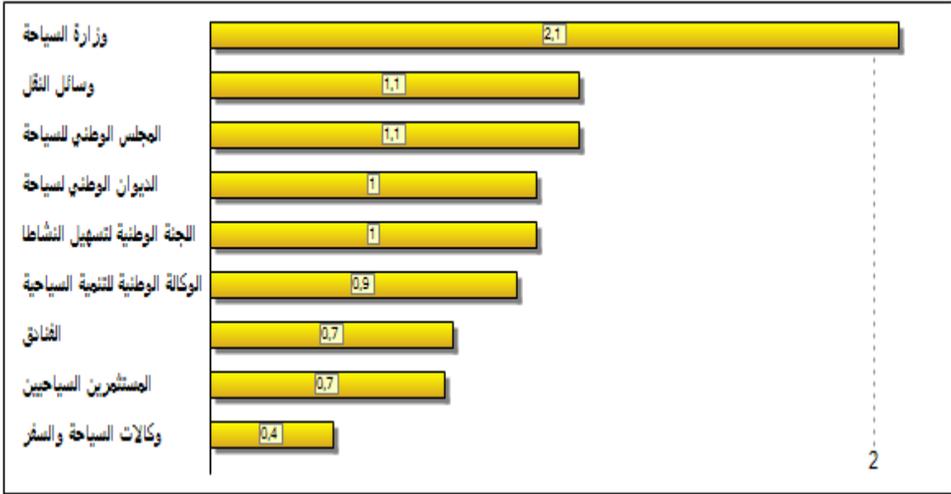
المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج ماكثور (logiciel MACTOR)

من خلال هذه المصفوفة نلاحظ بأن  $MT(LMAX, DMAX) = (27, 15)$  أي أن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة القصوى التي تمارسها الوزارة أكبر من التأثيرات المباشرة وغير مباشرة الممارسة عليها، بينما بالنسبة لوكالات السياحة والسفر فالعكس بمعنى أن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة الممارسة عليها أكبر من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة التي تمارسها إذ أن:  $AGEN(LMAX, DMAX) = (10, 22)$ .

يحسب معامل موازين القوى للفاعل من هذه المصفوفة (التأثيرات والتبعية المباشرة وغير المباشرة القصوى)، حيث يتم إعطاء قياس حقيقي لموازين القوى وترتيبها من الأقوى إلى الأضعف أو العكس<sup>1</sup>. ويرمز له بـ  $Q_i^*$ . ولقد كان مخطط موازين القوى للمتعاملين السياحيين في الجزائر كما هو موضح في المخطط الموالي.

### الشكل رقم (03): مخطط موازين القوى (MMIDI)

#### Histogramme des rapports de Force MMIDI



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج مكتور (logiciel MACTOR)

من خلال المخطط نلاحظ بأن موازين القوى تنقسم إلى ثلاثة كتل هي:

<sup>1</sup> - Ibid, P 22.

-  $Q_i^* \geq 2$ : وهو يشكل وزارة السياحة حيث أنها تمثل العامل السياحي الذي يملك تأثيرا على موازين القوى للنظام السياحي.

-  $1 < Q_i^* < 2$ : ويتكون من وسائل النقل والمجلس الوطني للسياحة والديوان الوطني للسياحة واللجنة الوطنية لتسهيل النشاطات السياحية والذي يمثلون القوة الثانية في النظام السياحي الجزائري، ورغم أن وسائل النقل متعامل مستقل إلا أنه يعد من المؤثرين الرئيسيين على موازين القوى في النظام السياحي (وهذا ما يترجم أهمية النقل في وضع استراتيجيات المتعاملين السياحيين).

-  $Q_i^* \leq 1$ : وتضم الفنادق ووكالات السياحة والسفر والمستثمرين وهم القوة الأضعف في النظام، مع أنهم يشكلون المنتجين الاقتصاديين للخدمة السياحية وواجهة السياحة الجزائرية. وبالتالي فإن أقوى متعامل سياحي في الجزائر هي الوزارة المسؤولة عن القطاع والقادرة على التأثير في موازين قوى النظام، وأضعف متعامل في النظام السياحي الجزائري هي وكالات السياحة والسفر على الرغم الأهمية الإستراتيجية لهذا المتعامل.

### الخاتمة

يتكون القطاع السياحي الجزائري من عدة متعاملين سياحيين عموميين واقتصاديين، يشكلون نظاما سياحيا، ولكل متعامل سياحي استراتيجياته الخاصة التي يضعها من أجل تحقيق أهدافه، ولهذا قد يواجه هذا النظام تعارضا في بعض استراتيجيات المتعاملين، كما قد تتوافق استراتيجيات البعض، وذلك بحسب قدرة المتعامل على التأثير فيه.

وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن النظام السياحي الجزائري مرهون باستراتيجيات الدولة اتجاه القطاع، وعليه وبناء على تحديد موازين القوى باستخدام تقنية وبرنامج ماکتور فإننا توصلنا إلى كون تحديد موازين القوى في النظام السياحي الجزائري مرهون بالإستراتيجية السياحية للدولة، رغم أن تنمية القطاع السياحي تتطلب توافق استراتيجيات كل المتعاملين والذين يشكلون في مجملهم النظام، وبالتالي فالمتعاملين السياحيين الاقتصاديين يعدون تابعين للنظام وغير مؤثرين فيه مع العلم أنهم يمثلون واجهة القطاع اتجاه السياح من جهة، كما يعد المتعاملين الاقتصاديين القوة المحركة للتنمية السياحية من جهة أخرى، بالإضافة إلى:

- تمركز موازين القوى في الوزارة المسؤولة عن القطاع.

- ضعف استراتيجيات المتعاملين الاقتصاديين خاصة الفنادق ووكالات السياحة والسفر والمستثمرين.
- تبعية استراتيجيات الوكالات السياحية لاستراتيجيات باقي المتعاملين في النظام السياحي الجزائري.
- عدم قدرة المتعاملين الاقتصاديين على التحكم في النظام السياحي الجزائري، وإحداث التغيير في موازين القوى حيث يعتبرون تابعين في استراتيجياتهم للمتعاملين العموميين (خاصة الوزارة الوصية).
- تعتبر وسائل النقل من المتعاملين المستقلين لكنها تعد من المؤثرين في النظام السياحي، وهذا ما يبرز الدور المهم الذي يلعبه هذا المتعامل في النظام السياحي.
- وعليه يمكن تقديم الإقتراحات التالية:
- تفعيل دور المتعاملين السياحيين الاقتصاديين في النظام السياحي الجزائري.
- تطوير وتنمية دور وكالات السياحة والسفر في النظام السياحي الجزائري.
- التنسيق أكثر بين استراتيجيات القطاع السياحي واستراتيجيات قطاع النقل، بهدف ضمان أكثر رفاهية في تنقلات السائح.
- فتح المجال أمام مختلف المتعاملين السياحيين الاقتصاديين بهدف إدماجهم ضمن الإستراتيجية الوطنية للسياحة وذلك باعتبارهم فاعل فعال في تحديد الخطوط العريضة للإستراتيجية السياحية الوطنية.

### قائمة المراجع:

#### أ- اللغة العربية:

- 1- سعيد البطوطي، التسويق السياحي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012.
- 2- قاعدة البيانات لوزارة السياحة والصناعات التقليدية سابقا، الفترة الممتدة من 2011 إلى 2014.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 94-39 المؤرخ في 13 شعبان 1414 الموافق لـ 25 يناير 1994 والمتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لتسهيل النشاطات السياحية، والصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 05، المؤرخة في 26-01-1994.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 02-479 المؤرخ في 27 شوال 1423 هـ الموافق لـ 31 ديسمبر 2002 والمتضمن إنشاء المجلس الوطني للسياحة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 89، المؤرخة بتاريخ 31 ديسمبر 2002.

5- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أساسيات التمويل والاستثمار في صناعة السياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

6- ميشال غوديه، فيليب دوران، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم، ترجمة محمد سليم قلاله وقيس الهمامي، مخبر الابتكار والاستشراف الاستراتيجي والنظم، لبيسور العربي، بدون سنة نشر.

7- ميشال غوديه، قيس الهمامي، الاستشراف الاستراتيجي -المشاكل والمناهج -، كراس رقم 20، لبيسور، باريس، 2005.

8- [www.unwto.org/content/why-tourism](http://www.unwto.org/content/why-tourism) : تقرير المنظمة العالمية للسياحة والمنشور ضمن موقعها الإلكتروني (تاريخ التصفح: 2016/03/23 ساعة التصفح: 17:00).

ب- اللغة الأجنبية:

1-C.R.Goeldner, J.R.Ritchie, **Tourism (principles, practices, philosophies)**, Eleventh Edition, Canada, 2009.

2-J.P Lozato-Giotart M.Balfet, **management du tourisme territoire system du production et stratégie**, 2<sup>me</sup> Edition, Pearson édition, PARIS, 2007.

2- L.Bouzaiane, R.Mouelhi, **Analyse du jeu des acteurs, projet de M2PA**, université virtuelle de Tunis, 2008.

4-M.Stock, **le tourisme -acteurs, lieux et enjeux-**, Belin Sup, Paris, 2003.

5-Mohamed Larid, **Contribution méthodologique pour la connaissance du rôle des acteurs locaux dans la réalisation d'un projet de territoire : le cas du projet de la réserve naturelle de Réghaia dans la zone côtière Est de l'Algérois**, Développement durable et territoires Vol. 1, n° 3 (Décembre 2010) Lectures hétérodoxes du développement durable.

6-N.Bassaler, **le jeu des acteurs de l'information géographique: un cas appliqué de la méthode MACTOR**, cahier n° 17, cahiers du LIPSOR, Paris, septembre 2004.

7-R.Jaziri, M.Cherif, **Projet de contractualisation des universités tunisiennes : Analyse du jeu d'acteurs par la méthode MACTOR**, Actes du colloque international sur : « La connaissance : un nouveau levier et défi de la compétitivité pour les entreprises et les économies ». Faculté des Sciences Economiques et de Management de Biskra les 12 et 13 novembre 2005, Algérie.

8-R.Runes, **Méthode de perspective et d'analyse stratégique I – synthèse du cours de monsieur Michel GODET-**, conservation national des arts et métiers (CNAM), 2001-2012.

9-T.Gaudefroy de Monbynes, **Méthodes et outils d'analyses des jeux d'acteurs et d'élaboration de stratégie applicables à la gestion multi-usages de l'eau**, rapport final, groupe de recherche : énergie, technologie-société (GRETS), France, 2004.

10-Y.Belfellah, K .Gasseml, **gouvernance publique et stratégies des acteurs essai de formalisation des mécanismes de pouvoir au sein du secteur touristique marocain**, colloque et séminaire doctoral international sur les méthodes de recherche, université Jean Moulin, Lyon 03, 10-11 juin 2015.